اتخاذ القرار وتكوين المسيرين
(ما الذي يحدثه المسير في القرار؟ وما الذي يحدثه القرار في المسير)

لـــــعـــــلــــى نـــــوريــــــة
أستاذة وباحثة بمخبر تسيير الجماعات المحلية والتنمية المحلية MCLDL
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر n_laala@yahoo.fr

الملخص:

إن تنمية الإنسان وإيلائه الأهمية هي الأساس والنموذج الأمثل لنجاح أي مؤسسة، فالتكوين وسيلة لإعداد الكفاءات، تتزاوج فيها المعارف، المهارات والسلوكيات، وذلك بتطوير قدرات الإنسان وتوسيع معارفه واكتشاف مواهبه، فهو محور العملية الاقتصادية كونه الموجه و المسير الأساسي للنشاط باعتباره المسؤول عن اتخاذ القرار وتنفيذه.

يعتبر اتخاذ القرار فعل معالجة المعلومة، مما يحملنا إلى الرجوع إلى معنى التدريب الذي يأخذ دلالة قوية ومهمة في فهم الميكانيزمات التي تسمح بتطبيق المكتسبات، دمج واستعمال المعارف، وبالتالي يعتبر طرح إشكالية التكوين على مستوى اتخاذ القرار بالنسبة للمسيرين زاوية مختلفة للتحليل تسلط الضوء على الفعل المتبادل بين اتخاذ القرار والمسير الأمر الذي تقترح هذه الورقة تتبعه.

فالقرار منتوج تعتمد نوعيته على نوعية الدلائل والمعطيات التي أعتمد عليها المسير في اتخاذه ومدى كفاءته من خلال تحويل معارفه العلمية، العملية والسلوكية إلى تطبيق وفعل يخدم المؤسسة والذي يمثل العائد الفعلي لتكوينه، في حين أن وضعيات العمل تعرض على المسيرين فرص لوضع نقاط استدلال بناءا على نماذج مرجعية، مما يمثل تخصصات التسيير المعبرة عن امتلاك الكفاءة القرارية المتطلع إليها وهنا يمكن اعتبار القرار كفرصة لتدريب المسير بل وحتى كاستراتيجية لذلك تندرج كإمكانية أكثر اتساعا لبناء هوية المسير.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، اتخاذ القرار، المسير، التكوين، التدريب، الكفاءات، أسلوب القيادي..

مقدمة:

يعد اتخاذ القرار من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف،مع وجود تباين في تعريفها وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، وهذا ما قادنا إلى محاولة تسليط الضوء على أساس هذه العملية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعّاليات اليومية في حياة المؤسسات، من خلال التطرق إلى العنصر البشري باعتباره المسؤول عن اتخاذ الفرار وتنفيذه بصفته الرئيس والمرؤوس، الأمر الذي يعتمد على مدى قدرة كل منهما على معالجة الفعل ورد الفعل، اعتمادا على التكوين المحصل عليه وكذا مدى القدرة على الاكتساب خلال عملية اتخاذ القرار، فما الذي يحدثه المسير في القرار؟ وما الذي يحدثه القرار في المسير.

1- رأس المال البشري بين المعرفة والكفاءة:

تطورت ماهية رأس المال البشري وأخذت أشكال وأبعاد مختلفة خاصة مع الاقتصاد الجديد المبني على الحداثة من الآلات والتقنيات، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أين أصبح مجتمع المعلومات والخدمات (Société de l'information et des services) ، النوعية والكفاءات (Qualités et Compétences) يرتكز على العنصر البشري باعتباره المتحكم في خلق التراكم، توزيع ونشر المعلومة. مما جعل الإنسان قلب الخلق، ليس فقط بتراكم المعارف العملية Savoir faire) إنما أيضا كل ما يخص السلوك والمواقف (Savoir Etre).[1]

ولكن تشابك المصطلحات والمعاني بين القدرة، المعرفة، المهارة، الكفاءة، وحتى الأهلية، يدعوا الباحث إلى التمعن والتمكن من تعريف هذه المعاني، فالقدرة هي قوة الإنسان واستطاعته للقيام بعمل ما، أما المعرفة فهي القدرة على تناول ومعالجة المعلومة بتحويلها إلى سلوك أو فعل (Action) ونقصد بالفعل هنا معنى حل المشاكل (Résolution des problèmes) ، فالمعرفة بالمعنى الواسع هي أحد المكونات الرئيسية لدليل التنمية البشرية وهي محدد أساسي لإنتاجية العمل، ومن ثم لمستوى النمو الاقتصادي وللقدرة التنافسية للمؤسسة.[3]

وبالتالي للمعرفة عدة أشكال[2]، فمعرفة لماذا (Know why, Savoir pourquoi) تتمثل في المعارف النظرية أو المبادئ العلمية، معرفة ماذا (Know what, Savoir quoi) وتتعلق بالمعطيات والوقائع التي تساعد على حل المشاكل، وهي قابلة للضبط والتعديل، فيكونون مؤهلين للقيام بما يوكل إليهم بمعرفتهم لطرق ومناهج أدائها، وهناك أيضا معرفة كيف (Know how, Savoir faire) وهي المعرفة الضمنية أي غير المرئية أو الملموسة، وأخيرا معرفة من (Know who, Savoir qui) وهي كل ما يخص المصادر أو المراجع الخاصة بالمعرفة من يعرف ماذا؟[4]

أما فيما يخص الكفاءة فيمكن القول أنها أقصى قدرة يستطيع الإنسان تحقيقها، ويصل إليها مع أفضل تدريب، و لكن من المستحيل وجود تعريف واحد وشامل لمفهوم الكفاءة بين مختلف الدارسين والمختصين رغم وجود تقارب وجهات النظر وذلك باعتبار أن الكفاءة كلمة أو مدلول مطاطي متعدد الدلالات والأبعاد متباين في محتواه ومفهومه، فقد أعطاه الأستاذ G Boterf صفة الحرباء الفكرية (Caméléon conceptuel) وبذلك تعددت وتلونت تعاريفها.[5]

و أخيرا الكفاءة المهنية و هي اندماج للمعارف, المهارات, الخبرة وكذا السلوك لاستعمالها في إطار محدد, تتم ملاحظتها ميدانيا و يعطى لها صفة القبول(La validité) لذلك فيمكن القول أن الكفاءة تقيم وتقاس أثناء الأداء أو الإنجاز، إذن فجوهر الكفاءة **هو العلاقة العملية للفرد مع وضعيته المهنية.**[6]

2- التكوين واتخاذ القرار:

يقصد بالتكوين هو مجموع الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مكتسبات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل[7]، فهو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية[8].

وكنتيجة فالتكوين وسيلة لإعداد الكفاءات، تتزاوج فيها المعارف، المهارات والسلوكيات، بحيث تكون هذه الكفاءات مؤهلة للعمل الناجح والقابلة للتوظيف الفوري في الوسط المهني[9]، فالتكوين يهدف إلى إحداث تغيير على مستوى الفرد المتكون بتنمية معارفه أولا، وامتلاكه المهارات، ورفع مستواه ثانيا، وتعديل سلوكه أخيرا. بهذا يستجيب الفرد المتكون للمتطلبات المهنية، مع إعادة استثماره للمعارف و المهارات المكتسبة، وممارسة الدور المهني بتوظيف هذه الأخيرة خدمة لأهداف مهنية.[10]

أما عن مفهوم عملية اتخاذ القرار فقد حدده برنارد (Bernard) بأنّه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"، حيث تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعّاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأنّ التوقف على اتخاذها يؤدّي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة.

ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وأنها العمل الغالب للمسيرين، ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة، فهذه العملية الصعبة تحتاج إلى قدرات فنية وعلمية، وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدا بازدياد حجم المؤسسات ضخامة وتعدد أهدافها ومهامها، وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع. ويمكن تصنيف القرارات الإدارية حسب الحالة التي يُتخذ القرار في ظلها كما يلي:

أ. **قرارات في ظل حالة التأكد التام** :يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام لتلك المعلومات الملائمة والازمة لاتخاذ القرار ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطع أن يجدد كل الإستراتيجية الممكنة والمتطلبات اللازمة كما يعرف نتيجة كل إستراتيجية، وغالبا ما تكون قرارت روتينية.

ب. **قرارات في ظل حالة المخاطرة وعدم التأكد:** تشير عملية اتخاذ القرار في ظل المخاطرة على الحالة التي يوجد فيها عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الهدف ويكون لكل إستراتيجية أكثر من نتيجة أو عائد، وبالتالي يقع على متخذ القرار أن يتنبأ بالظروف والمتغيرات المحتملة الوقوع مستقبلا ودرجة احتمال الوقوع، الأمر الذي يحتاج إلى معرفة ودراية كبيرة مع قدرة على التحليل والاستنتاج من طرف المسير، وهي رسالة التكوين في اتخاذ القرار[11].

وقد تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، بالرغم من الاختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع حول تحديد منهجيته و عدد مراحل اتخاذ القرار وترتيبها، إلا أن هناك اتفاق في أن صنع القرار يكون من خلال:

- Ø تحديد وحصر المشكلة.
- Ø تحليل وتقويم المشكلة.
- Ø جمع المعلومات.
- Ø صياغة واختيار الحل (أو الحلول) الأمثل.
- Ø اتخاذ القرار .

وبالتالي فأهمية اتخاذ القرار تحمل إلى ضرورة تكوين المسيرين على ممارسة ذلك ليس فقط بهدف توفير المعارف والمهارات ولكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكننا القول أن رسالة التكوين بالنسبة للمسيرين يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية :

Ø ضمان اتخاذ القرار بفاعلية وسرعة مع سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء المحددة وبين الأداء الفعلي للمسيرين.

Ø ترغيب المسير في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.

Ø توفير الدافع الذاتي لدى المسير لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف وبالتالي أهمية اتخاذ القرار وعواقبه.

Ø زيادة مهارات وقدرات المسير وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى .

Ø رفع الكفاية الإنتاجية للمسير عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل والقيادة.

Ø العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالمسيرين المدربين هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمنظمة، يعملون على ضمان استقرارها ومرونتها من خلال مساعدتها على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل ونوعيته .

Ø رفع الروح المعنوية للمسير، لأن معرفته بكيفية إنجازه لعمله مع إجادته وإتقانه وتمكنه من أدوات ووسائل اتخاذ القرار يكسبه ميزة تنافسية مما يحمل على زيادة الإنتاج كما وكيفا وبالتالي حدوث التوافق بين التكوين والشغل المزاول.[12]

وعليه فالتكوين ليس مجرد اكتساب للمهارات وتدفق للمعارف في فترة زمنية محددة مسبقا بقدر ما هو صيرورة للمهارات وصقل للمعارف والقدرات عن طريق الخبرة والممارسة الفعلية[13]، الأمر الذي يسمح للمسير بتحقيق مراحل اتخاذ القرار باستعمال أمثل للمعارف، الموارد والمعطيات المتوفرة، وهو ما يحدثه التكوين في المسير وبالتالي المسير في اتخاذ القرار، ولكن ما هو دور اتخاذ القرار في تكوين المسيرين؟

3- اتخاذ القرار والتكوين:

التكوين نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية، وتتمثل هذه العناصر في:

ü **المدخلات:** وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف نظام التدريب، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام ويمكن تصنيف مدخلات التدريب إلى الأنواع الثلاث الرئيسية:

Ø مدخلات إنسانية: تتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه، وبالتالي فالمدخلات الإنسانية لنظام التدريب تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من إداريين وفنيين ومساعدين.

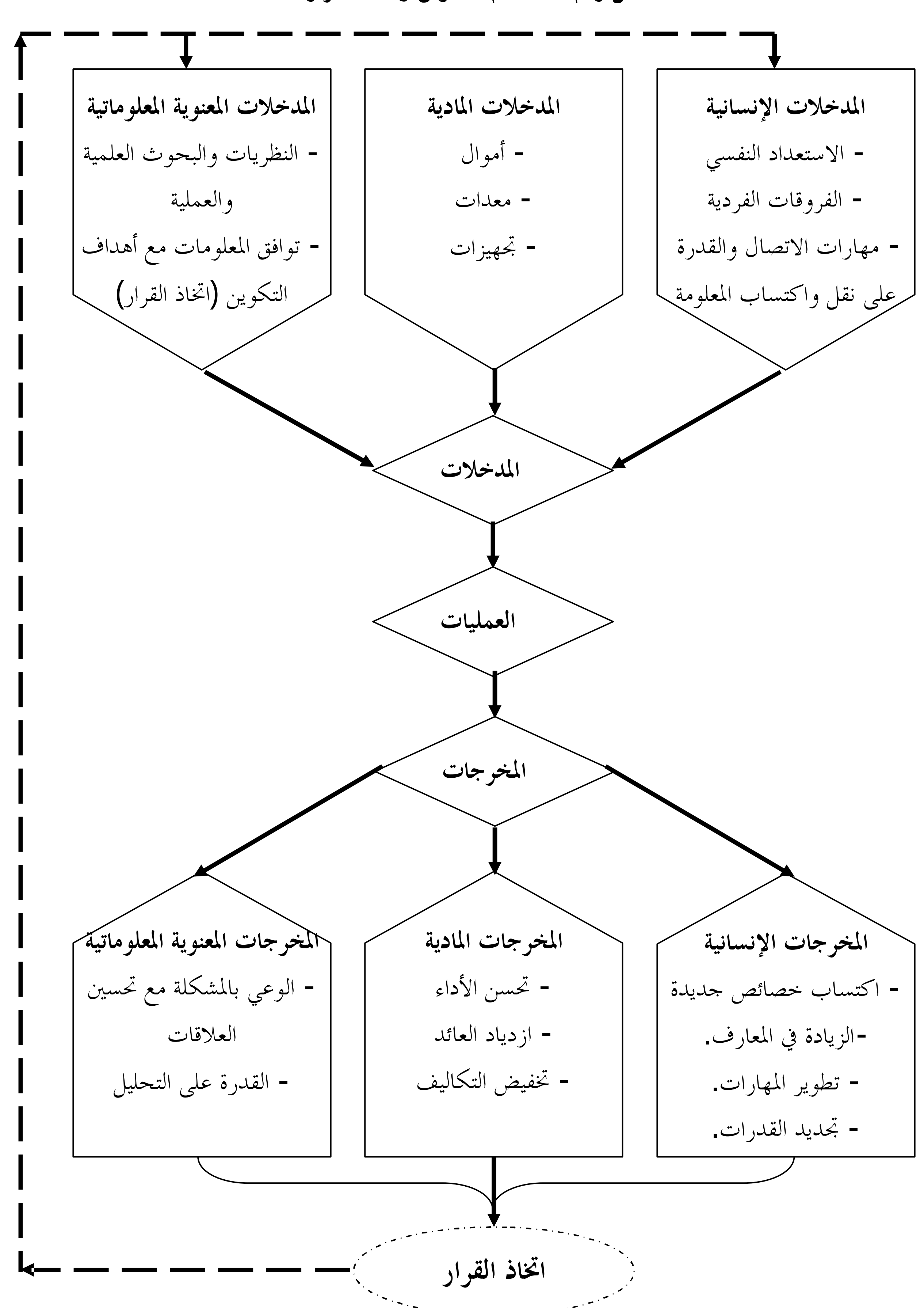
Ø مدخلات مادية: وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات والتي تصل إلى النظام وعملياته.

- مدخلات معنوية معلوماتية: تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل البيانات الخاصة بالمؤسسة، كما تتضمن الطرق، الأساليب، الإجراءات والمعايير كما تضم النظريات البحوث والتجارب التي تخص موضوع التدريب، كما تحوي بيانات عن الظروف المحيطة بالنظام وما يسوده من قيم ومعتقدات، أفكار ومفاهيم.

- **العمليات:** هذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات، بغية تحقيق أهداف النظام أي أنه يختص بعملية التدريب نفسها والمعالجة الفعلية للمتدربين حيث يمكنهم من اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.
- **المخرجات:** وتمثل مجموع الإنجازات المحققة، المهارات والقدرات التي اكتسبها المتدربون من العمليات، وتمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعدد تلك المخرجات يكون إما ملموسا أو تغير في سلوكيات الأفراد، ويمكن تصنيف المخرجات إلى:
  - المخرجات الإنسانية: بافتراض اكتساب المتدربين لخصائص جديدة من خلال تحديد قدراتهم، زيادة معارفهم وإضافة لمهاراتهم.
  - المخرجات المادية: النتائج المحصل عليها، وتكمن في زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال تخفيض التكاليف، توفير الوفرات في الوقت والجهد مع ارتفاع مستويات الأداء.
  - المخرجات المعنوية والمعلوماتية: وتمثل الجانب الفكري والنفسي للعامل والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وذلك بتطوير معلومات المتدربين وارتفاع مستوى وعيهم بأهداف المنظمة مع تعميق الانسجام في علاقاتهم.[14]

وبالتالي فإن التدريب على اتخاذ القرار يمنح المسير القدرة على أدائه بفعالية، مع اعتماد ذلك على الخصائص الشخصية والتي تشمل القدرات، الاستعدادات للتعليم والتدريب ومقدار الطموح، الاتجاهات والأفكار التي يحملها المسير تجاه عمله والعاملين، إضافة إلى الجوانب السلوكية. وبالتالي يصبح القرار بعد ذلك أحد المدخلات في تكوين المسير باعتباره أحد المدخلات الإنسانية والمعنوية المعلوماتية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01:نظام التكوين واتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الباحث

4- القيادة و اتخاذ القرار:

يعتمد اعتبار اتخاذ القرار من مدخلات نظام التكوين على مستوى المنظمة على الأسلوب القيادي المتبع من قبل المسير، حيث تتفاوت دراسات ونظريات القيادة من حيث نوعية المتغيرات التي تفترض تأثيرها على أسلوب القيادة الإدارية، فهناك دراسات تفترض أن أسلوب القيادة الإدارية للمسير تحدده متغيرات تتعلق بصفاته أو تتعلق بسلوكه أو بظروف الموقف الذي يعيشه؛ ومن نظريات القيادة نذكر:

Ü **النظريات السلوكية:** نظرا لإخفاق نظريات السمات التي اعتبرت أن القادة يخلقون لا يصنعون في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن، تحول اهتمام الباحثين إلى جانب السلوك القيادي بدلا من السمات، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، والتي مثل رسالة تكوينية لمرؤوسيه، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين، ومن بين هذه الدراسات والنظريات:

V نظرية الشبكة الإدارية: قام كل من روبرت بلاك وجان موتون Robert Blake & Jane Mouton بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على مدى اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذج سمى بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين (الشكل 02)

الشكل رقم 02: الشبكة الإدارية

9.9				5.9				1.9
9.5				5.5				1.5
9.1				5.1				1.1

المصدر:

Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2ème éd, 2001 p60.

يظهر من خلال الشبكة واحد وثمانون أسلوبا قياديا إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية هي:

- **أسلوب القيادة 1.1 :** وهو أسلوب القائد التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات، ويعتبر هذا النوع من القادة لا يؤدي رسالة التكوين من خلال اتخاذ القرار وبالتالي يعتبر هذا الأخير حياديا عن مدخلات نظام التكوين.
- **أسلوب القيادة 1.9 :** وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الآمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها، ويعتبر هنا اتخاذ القرار كمدخل إنساني فقط في نظام التكوين من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد.
- **أسلوب القيادة 9.1 :** وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي، ويعتبر هنا اتخاذ القرار كمدخل معلوماتي فقط في نظام التكوين بالنسبة للقائد لا مرؤوسيه.
- **أسلوب القيادة 5.5 :** وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحي بأحد البعدين لصالح الأخر، ويعتبر هنا اتخاذ القرار كمدخل إنساني و معلوماتي في نظام التكوين بالنسبة للقائد و المرؤوسين ولكن بقدر متوسط مع غياب التنسيق والتنظيم في ذلك.
- **أسلوب القيادة 9.9 :** وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل[17] ، وهنا يعتبر اتخاذ القرار كمدخل إنساني و معلوماتي في نظام التكوين بالنسبة للقائد والمرؤوسين مع وجود لرسالة التكوين في اتخاذ القرار ورسالة اتخاذ القرار في التكوين.

وبالتالي من خلال أسلوب القيادة سنحاول تسليط الضوء على أسلوب القائد من خلال:

v نظرية رنسيس ليكرت (Rensis Likert): يرى ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب القائد المشارك الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات؛ وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الإدارية إلى:

Ü **أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي (*Autoritaire*)** : يركز القائد الأوتوقراطي الاستغلالي على الاستغلال في الإنجاز، ولا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركهم في اتخاذ القرارات، ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.، وبالتالي تكون العلاقة بين التكوين واتخاذ القرار غائبة في الاتجاهين معا.

Ü **أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير (*Paternaliste*)** : يتقبل القائد الأوتوقراطي الخير آراء ومقترحات من مرؤوسيه أحيانا كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير الإستراتجية، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين، ويراقب ما يجري عن كثب كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم، وبالتالي فالعلاقة بين التكوين واتخاذ القرار تكون من جانب واحد وهو القائد .

Ü **أسلوب القائد الاستشاري (*Consultatif*)** : يثق القائد الاستشاري بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، كما يتخذ القرارات الإستراتجية والمهمة بنفسه بينما يفوض لهم القرارات الروتينية، وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي، هنا يكون دور التكوين في اتخاذ القرار غير تام لعدم وجود المشاركة في جميع أنواع القرارات.

Ü **أسلوب القائد المشارك الجماعي (*Participatif*)** : يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بمرؤوسيه، ويركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناءا على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف، ويعتبر النموذج المثالي لبلوغ العلاقة بين اتخاذ القرار و التكوين لبلوغ أهداف المنظمة.

أما نظرية نظرية تاننباوم وشميدت (Tannenbaum & Shmidt) اقترح كل من روبرت تاننباوم ووران شميدت (Robert Tannenbaum & Warren Shmidt) مدى يضم سبع أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة القائد، والقيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين[18]، فأسلوب القيادة الإدارية وممارسته بالنسبة لهم يختلف وفقا لقدر السلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه، كما هو موضح في الشكل 03:

الشكل رقم 03: نموذج تاننباوم وشميدت

القيادة المتمركزة حول القائد ←						→ القيادة المتمركزة حول المرؤوسين
نطاق سلطة القائد						نطاق حرية المرؤوسين
القائد يتخذ القرارات ويعلنها لمرؤوسيه.	القائد يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به.	القائد يقدم أفكاره ويشجع المرؤوسين على المناقشة وطرح التساؤلات.	القائد يقدم قرارا مبدئيا ويناقشه مع مرؤوسيه ويكون مستعد لتغييره.	يعرض القائد المشكلة ويحصل على اقتراحات لصنع القرار.	يحدد القائد القيود والحدود ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار.	يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار القيود التي حددها قائده الأعلى.

المصدر: Michele Myers & Gail Myers, Op. cit, p188

ويرى تاننباوم وشميدت أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وإنما يعتمد نجاح الأسلوب القيادي على ثلاث عوامل هامة ومتكاملة متمثلة في العوامل المتعلقة بالقائد، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين والعوامل خاصة بالموقف.

Ü **العوامل المتعلقة بالقائد:** وتتمثل في شخصية المسير الذي يحدد اتجاهاته نحو مرؤوسيه ودوره في عملية صنع القرار؛ درجة ثقته بمرؤوسيه والتي ترتبط بإدراكه لكفاءة أدائهم؛ ميله لأسلوب قيادة معين دون غيره؛ مع مدى استعداده لإبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في أخطاء، مع قدرته على تدريبهم على مختلف المهام. وهنا يحدد دور المسير في الاستفادة من تكوينه من خلال مجموع المعارف المكتسبة، المهارات والقدرة على اتخاذ القرار، وبالتالي مدى مساهمة هذا الأخير في تدريب وتأهيل المسير والمساهمة في جعله أكثر كفاءة على اتخاذ القرار.

Ü **العوامل المتعلقة بالمرؤوسين:** وتتمثل في درجة حاجتهم للاستقلالية؛ مدى استعدادهم لتحمل مسؤولية المشاركة في صنع القرار؛ القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكد؛ مدى اهتمامهم بالمشاكل التسييرية والشعور بأهميتها؛ مدى فهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معها؛ مدى اكتسابهم للمعرفة

والخبرة اللازمة للتعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة، وبالتالي مدى توافق تكوينهم مع مهامهم المختلفة ومدى استعدادهم لاكتساب معارف ومهارات أخرى ومع مدى قدرة السعي وراء ذلك.

- **العوامل الخاصة بالموقف:** وتتمثل في طبيعة نشاط المنظمة وثقافتها التنظيمية؛ درجة تماسك وفعالية مجموعة العمل؛ طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها؛ مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار المناسب وبالتالي بيئة التكوين واتخاذ القرار[19].

الخاتمة:

التكوين عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، فنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها المسير والعامل عامة لإنجاز مجموع المهام الموكلة إليه والعمل الذي يؤديه، ويعتبر اتخاذ القرار أحد هذه المهام، والذي يعتبر أحد مخرجات التكوين ليصبح بعد ذلك كأحد مدخلاته، باعتباره تكوينا موجها بالأداء، الأمر الذي يعتمد على طبيعة متخذ القرار وأسلوبه الإداري على المرؤوسين وكذا المنظمة لسد الفجوة في الأداء الحالي والمستقبلي للفرد بين ما حصل عليه من معارف وقدرات ومهارات وبين ما تحتاج إليه الممارسة الفعلية في العمل وذلك من خلال اعتبار المسير للأداء قائد للبرنامج التنفيذي التعليمي والتكويني الذي يخدم المنظمة و الطرفين معا (المسير والمسيرين).

الهوامش:

[1] Claire Beyou, **Manager les connaissances**, Editions Liaisons, 2003, p30.

[2] Claire Beyou, **Manager les connaissances**, Editions Liaisons, 2003, p30.

[3] Jacques Chaize, **Le Knowledge management**, Editions d'Organisation, 2002, p 104.

[4] Cecile Déjoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, p 67.

[5] Lakhdar Sekiou, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation; 1990.p 31

[6] Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines**, 4e édition, Edition Dalloz, Pris 2002, p 114 -115.

[7] عبد الكريم درويش،ليلى تكلا، **أصول الإدارة العامة,** الانجو المصرية، 1996ص 594 .

[8] Lakhdar Sekiou, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation; 1990.p 31

[9] مالكوم بيل، **التدريب الناجح**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت ،ص 13

[10] Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines**, 4e édition, Edition Dalloz, Pris 2002, p 114-115.

[11] D.Merunka , **La prise de décision en management**, Aubin imprimeur, 1987, p 17-18.

[12] Brahim Mohamed, **La formation outil de développement**, M. de fin d'études/ diplôme de Technicien supérieur en management des ressources humaines, p 19-20.

[13] Lakhdar Sekiou, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation; 1990.p 31

[14] Didier Noyo et Jacques Piveteau, **Guide pratique du formation**, Insep Consulting éditions, 1ier édition, 2002, p 22-23.

[15]أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي:** رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة، ط 2، 2000 ص 272.

[16] Michele Myers & Gail Myers, **Managing by communication**: An organizational approach, Mc GrawHill book company: New York, p183.

[17] Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod: Paris, 2ème éd, 2001 p60

[18] Michele Myers & Gail Myers, Op. cit, p188

[19] Gilbert J.B.Probst et al, **Organisation et management : Gérer le changement organisationnel**, Editions d'organisation : Paris, 2ème éd, 1995, p253

المراجع:

:

1- Brahim Mohamed, La formation outil de développement, M. de fin d'études/ diplôme de Technicien supérieur en management des ressources humaines.

2- Cecile Déjoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, p 67.

3- Claire Beyou, Manager les connaissances, Editions Liaisons, 2003.

4- Claire Beyou, Manager les connaissances, Editions Liaisons, 2003.

5- D.Merunka , La prise de décision en management, Aubin imprimeur, 1987.

6- Didier Noyo et Jacques Piveteau, Guide pratique du formation, Insep Consulting éditions, 1ier édition.

7- Jacques Chaize, Le Knowledge management, Editions d'Organisation, 2002.

8- Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, 4e édition, Edition Dalloz, Pris 2002.

9- Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2ème éd, 2001.

10- Lakhdar Sekiou, Gestion du personnel, les éditions d'organisation.

12- Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication: An organizational approach, Mc GrawHill book company: New Yor***k*.**

13- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة، د ط، 2000.

14- عبد الكريم درويش،ليلى تكلا، **أصول الإدارة العامة,** الانجو المصرية، 1996.

15- مالكوم بيل، **التدريب الناجح**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت**.**